



Agnieszka Dziubińska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
agnieszka.dziubinska@ue.katowice.pl

KONCEPTUALNA CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWEGO – PRZEDSIĘBIORSTWO TRADYCYJNE

Streszczenie: Pojęcie przedsiębiorstwa międzynarodowego w naukach o zarządzaniu nie jest jednoznaczne. Zróżnicowana wykładnia działalności przekraczającej granice krajów wynika z jej długiej tradycji, która zaowocowała wielością ujęć zagadnienia w teorii przedmiotu. Obserwowane od ponad dekady bezprecedensowe przyspieszenie procesów globalizacji w naturalny sposób zmieniło także prowadzoną na scenie globalnej aktywność biznesową. Do języka nauki wszedł już zwyczaj powoływania się na tradycyjną i współczesną jej wizję. W związku z powyższym celem artykułu jest przedstawienie wyników studiów literatury przedmiotu zmierzających do wskazania wyznaczników stanowiących o swoistości tradycyjnego przedsiębiorstwa międzynarodowego. Wynikiem analizy jest wyselekcjonowanie koncepcji, które w teorii odwzorują tradycyjne przedsiębiorstwo międzynarodowe, wskazanie związków między tymi koncepcjami oraz opracowanie kluczowego profilu charakterystycznego tak rozumianej organizacji.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo międzynarodowe, architektura organizacji, strategia.

Wprowadzenie

W naukach o zarządzaniu pojęcie przedsiębiorstwa międzynarodowego (od tego miejsca PM) doczekało się wieloznacznych interpretacji. Jednym z najczęściej przywoływanych w tym przypadku rozróżnień, jest to na tradycyjne i nowoczesne przedsiębiorstwo. W trakcie procedur badawczych uwaga ogniskuje się już jednak na jednej lub kilku właściwościach, które mają świadczyć o orientacji organizacji. Podstaw dla ustalenia różnic między tradycyjnym a nowoczesnym PM można szukać w literaturze przedmiotu. Nawet pobieżna lektura prowadzi do wniosku, iż ten obszar wiedzy charakteryzuje się wielością filozofii,

teorii i podejść, co więcej proponowane teorie niejednokrotnie rozmiągają się, rekomendując przeciwstawne podejścia do tego samego zagadnienia. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, na podstawie studiów literatury przedmiotu, wyznaczników stanowiących o swoistości tradycyjnego PM. Zakres czasowy przeanalizowanej literatury obejmuje lata 1960-2010. Analizę i interpretację przeprowadzono z punktu widzenia zarządzania strategicznego.

1. Ujęcia przedsiębiorstwa międzynarodowego w teorii zarządzania międzynarodowego

Początki teorii stanowiącej podstawy zarządzania międzynarodowego sięgają lat 60. XX w. Jako symboliczny początek tego nurtu często przywołuje się badania S. Hymera nad zagranicznymi inwestycjami bezpośrednimi (od tego miejsca ZIB), dokonywanymi przez przedsiębiorstwa amerykańskie. Jak już wspomniano, przez dekady interpretacja istoty międzynarodowej działalności przedsiębiorstw oraz pojęcia strategii ulegały zmianom. Na podstawie studiów literatury przedmiotu można wyróżnić w tym zakresie dwa dominujące w teorii zarządzania międzynarodowego podejścia. Podstawową różnicą między nimi jest interpretacja miejsca, jakie zajmuje międzynarodowe zarządzanie w głównym nurcie zarządzania strategicznego jako dyscypliny akademickiej. Podejście pierwsze polega na bezpośrednim odniesieniu teorii zarządzania strategicznego do działań podejmowanych na większą skalę. W takim przypadku PM nie różni się zasadniczo od innych zdywersyfikowanych organizacji, a strategia globalna jest bezpośrednim przedłużeniem strategii korporacyjnych i biznesów krajowych. Doświadczana odmiennosć czynników kontekstualnych w skali międzynarodowej wymaga działań adaptacyjnych, lecz nie wpływa na zmianę podstawowych wymiarów zarządzania strategicznego. Drugie podejście pojawiło się w latach 90. i stopniowo zyskiwało na znaczeniu wraz z postępem procesu globalizacji. Punkt ciężkości analiz przesunął się ku zarządzaniu i organizacji międzynarodowej. Badania zmierzały do ujawnienia wewnętrznych odmiennosć PM w stosunku do ich narodowych odpowiedników. W strategiach międzynarodowych otoczenie zewnętrzne odgrywało ważniejszą rolę i powodowało większe zróżnicowanie celów, kompetencji, intencji strategicznych czy samych form organizacyjnych.

Współcześnie strategię uważa się za podstawowy czynnik wpływający na kierunek i formę wzrostu PM. Nadal jednak na rozwój literatury istotny wpływ mają historyczne korzenie dyscypliny sięgające ekonomii i teorii handlu. Bez tej podstawy pełne zrozumienie istoty ujęcia jest co najmniej utrudnione, dlatego w analizie uwzględniono odniesienia do pierwotnych założeń teorii, w głównym

nurcie zarządzania. Efekt zróżnicowanych podstaw w teorii, pogłębia ciągle postępująca zmienność i złożoność rzeczywistości gospodarczej. Zakres i strukturę analizy ilustruje tab. 1.

Tabela 1. Ujęcia przedsiębiorstwa międzynarodowego ze względu na podstawy teoretyczne

Podstawy teoretyczne	Kluczowa kategoria strategiczna	Kluczowa zdolność przedsiębiorstwa jako przedsiębiorstwa międzynarodowego
teoria organizacji przemysłowej	siła rynkowa (<i>market power</i>)	wykorzystywanie przewagi monopolistycznej na rynku zagranicznym
teoria kosztów transakcyjnych	koordynacja	internalizacja rynków ponad granicami krajów
teoria kompetencji	wiedza	kreowanie, transfer, kombinowanie i wykorzystanie unikalnych kompetencji na rynku zagranicznym
<i>contingency theory</i> (teoria uwarunkowań sytuacyjnych)	projekt organizacji	adaptacja organizacji do stopnia złożoności i zmienności na rynkach zagranicznych
teoria sieci	sieć	wykorzystywanie sieci oddziałów zagranicznych jako strategicznych zasobów
teoria instytucjonalna	polityka	Pozyskiwanie wsparcia od i wpływanie na międzynarodowe otoczenie instytucjonalne

Źródło: Na podstawie [Forsgren, 2008, s. 143-147].

Uwzględnienie podstaw poszczególnych ujęć sięgających głównego nurtu zarządzania pozwala wyróżnić dwie perspektywy. W pierwszej, strategia służy przede wszystkim realizacji celów ekonomicznych, racjonalność zarządzania jest weryfikowana przez rynek. Z mechanizmami rynku związane są też podstawowe kryteria podejmowania i oceniania decyzji rozwojowych, a czynniki ekonomiczne mają charakter uniwersalnych. Koncepcje w tej perspektywie charakteryzuje efektywność jako podstawa projektu i strategii organizacji (tab. 2).

Tabela 2. Efektywność jako podstawa projektu i strategii przedsiębiorstwa międzynarodowego

Podstawa ujęcia	Poziom przedsiębiorstwa forma organizacji	Rola centrali i relacje z jednostką organizacyjną	Znaczenie otoczenia
siła rynkowa	hierarchia	„dziel i rządź”	lokalna i globalna konkurencja
efektywność kosztowa	hierarchia	nałożenie odpowiednich ograniczeń na zachowania podległych jednostek	anonimowy rynek z niezależnymi aktorami biznesowymi
kompetencje	społeczna wspólnota złożona z ekspertów rozproszonych w organizacji	sprzyjać tworzeniu kompetencji w firmie	anonimowy rynek z niezależnymi aktorami biznesowymi

Źródło: Na podstawie [Forsgren, 2008, s. 146-147].

Przedstawiona w tab. 2 jako pierwsza, hymerowska wizja przedsiębiorstwa wyrosła na intelektualnych podstawach ekonomii przedsiębiorstwa przemysł-

wego i stanowi początek dla obecnego rozumienia działalności PM. W teorii internalizacji działania podporządkowane były osiągnięciu przede wszystkim wewnętrznej efektywności kosztowej. W perspektywie kompetencji, efektywność ta odnosiła się do kreowania wiedzy, nadal jednak nie strategia, lecz efektywność stanowiła podstawowe kryterium wyznaczające zachowania przedsiębiorstwa. Żadne z ujęć nie uwzględniało alternatywnych zachowań względem pojawiających się w otoczeniu zdarzeń.

Strategiczne znaczenie otoczenia zewnętrznego po raz pierwszy uwzględniono w odniesieniu do PM na podstawie *contingency theory* (od tego miejsca CT). Od lat 70., kiedy ujęcie to stało się częścią teorii, pozostaje najważniejszą podstawą formułowania założeń badawczych w międzynarodowym zarządzaniu strategicznym. Uwzględnienie otoczenia jako punktu odniesienia w tworzeniu strategii oraz przyjęcie różnych ścieżek rozwoju należy uznać za zasadniczą zmianę w teorii, która jednocześnie nie negowała znaczenia ekonomicznych motywów działań. Najnowsze ujęcia – sieciowe i instytucjonalne – są intelektualną kontynuacją kluczowych, wcześniejszych koncepcji. Podsumowanie interpretacji roli otoczenia i organizacji, mających podstawowe znaczenie w projekcie i strategii PM zawiera tab. 3.

Tabela 3. Strategiczne znaczenie otoczenia w projekcie i strategii przedsiębiorstwa międzynarodowego

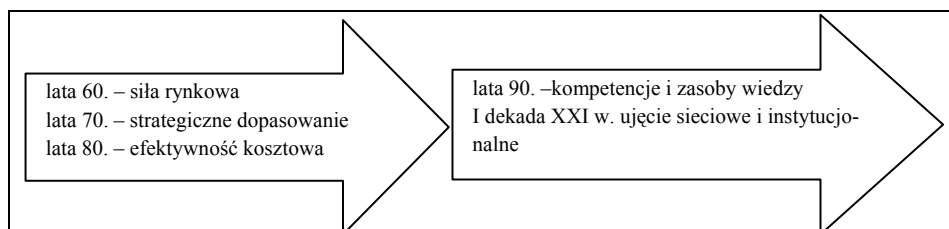
Podstawa ujęcia	Poziom przedsiębiorstwa: forma organizacji	Rola centrali i relacje z jednostką organizacyjną	Znaczenie otoczenia
strategiczne dopasowanie	formalna organizacja wspierana przez wspólne wartości	„odczytywać” otoczenie i decydować o najlepszej organizacji	zdefiniowana przez pryzmat stopnia złożoności, dynamiki i konkurencyjności
sieć	federacja z rozproszoną władzą	„gracz pomiędzy innymi graczami” w walce o kontrolę nad strategicznymi inwestycjami	kilka otoczeń na bazie sieci oddziałów zagranicznych
instytucje	złożona całość z instytucji wynikających z wartości	radzenie sobie w zakresie polityki i konfliktów spowodowanych różnicami występującymi pomiędzy lokalizacjami	narodowe i międzynarodowe instytucje w szerokim znaczeniu, z którymi przedsiębiorstwo jest związane

Źródło: Na podstawie [Forsgren, 2008, s. 146-147].

Jak wynika z syntetycznego zestawienia zawartego w powyższych tabelach, różne ujęcia teoretyczne dają odmienną interpretację strategii oraz PM. Bardziej uzasadnionym sposobem usystematyzowania i interpretacji dorobku literatury, z punktu widzenia celu artykułu, może być porządek chronologiczny. W tym układzie można zauważyć, iż najnowsze ujęcia – kompetencji przedsiębiorstwa, sieci, instytucjonalne – przyznają przedsiębiorstwu charakter unikalnie złożonej całości.

ści. Inaczej jest w przypadku trzech pierwszych ujęć (himerowskiego, efektywności kosztowej i dopasowania strategicznego), które dają dalece bardziej uniwersalną wizję przedsiębiorstwa. Podział ten jest wyraźny także w zakresie czynników stanowiących organizacyjne uwarunkowania oraz strategię. Ujęcia wcześniejsze opisują organizację instrumentalnie jako hierarchię, w której formalne czynniki spełniają pierwszorzędą rolę. W ujęciach tych inne są narzędzia, jakie ma do dyspozycji top management, jednak centrala jest najważniejszym ośrodkiem decyzyjnym i sprawuje ostateczną władzę w przedsiębiorstwie. Nowsze ujęcia podnoszą znaczenie nieformalnej organizacji i stosunków społecznych. Powstaje dużo bardziej złożony, wielowymiarowy system PM, obejmującego wiele procesów zachodzących równolegle i na różnych poziomach.

Podsumowując, na podstawie kryterium chronologicznego Można wyróżnić inne, niż pokazane wyżej, perspektywy w zakresie identyfikacji i interpretacji projektu i strategii PM. Jedna obejmuje chronologicznie pierwsze trzy ujęcia, tj. siły rynkowej, efektywności kosztowej i dopasowania strategicznego, na drugą złożą się ujęcia na podstawie kompetencji, sieciowe i instytucjonalne. Jako granicę podziału przyjęto lata 90. Okres ten w gospodarce światowej wiązany jest z bezprecedensowym przyspieszeniem rozwoju procesu globalizacji [por. np. Dicken, 1992]. Granica ta jest tym bardziej uzasadniona, iż globalizacja jeszcze w latach 90. była uważana za docelową, ostatnią fazą rozwoju biznesowej działalności międzynarodowej. Dekadę później globalizacja zyskała dużo bardziej wieloznaczną interpretację [Olszewska i Kubicka, 2010, s. 10-12]. W literaturze nie ma zgody, na ile PM są przyczyną, a na ile konsekwencją postępującej globalizacji, lecz korelacja w tym zakresie jest wyraźna [UNCTAD, 1996, s. 21; 2009, s. 223].



Rys. 1. Tradycyjne i współczesne ujęcia przedsiębiorstwa międzynarodowego ze względu na teorię

Tradycyjne ujęcia PM łączą pierwszorzędne znaczenie efektywności osiągniętej na poziomie organizacji¹. Wyróżniającym źródłem przewagi PM jest dostęp do wielu lokalizacji, w ramach których może ono elastycznie wybierać najlepsze rozwiązania. Efektywność jest możliwa dzięki umiejętności osiągnięcia

¹ W tej perspektywie PM koresponduje z wizją organizacji odpowiadającej charakterystyce systemu techniczno-ekonomicznego. Siły oddziaływujące na nią są ze swej natury materialne i wywierają swój wpływ przez rynek i innowacje technologiczne [Child, 2002].

pewnego stopnia wymuszanej adaptacji, ze względu na różnice lokalne. Zagadnienia te są dość dobrze zoperacjonalizowane w literaturze z zakresu międzynarodowego zarządzania strategicznego. Wydarzenia, jakie miały miejsce w gospodarce globalnej w ostatnich dwóch dekadach, owocowały w zjawiska, które wymykały się opisowi w ramach kompromisu efektywności ekonomicznej na poziomie organizacji oraz dopasowania do warunków lokalnych ZIB. Postępujący wzrost złożoności i zmienność otoczenia zaczęły przekraczać możliwości osiągnięcia wyników na podstawie centralnego przeprojektowywania organizacji i formalnych instrumentów. Efektywność kosztowa straciła swój priorytet na korzyść efektywności w tworzeniu wiedzy, zdolność do budowania różnorodności stała się podstawą konkurencyjności. Od kompetencji dynamicznych zależy zdolność do odnowy i rozwoju, teorie sieci i instytucjonalna dają narzędzia uwzględniające dostęp i aktywizację unikalnych zasobów, indywidualnych dla każdej lokalizacji. Pojawił się również bardziej organiczny obraz rozwoju organizacji. W wymiarze międzynarodowym nowe ujęcia są ściślej związane z teorią głównego nurtu zarządzania strategicznego niż ma to miejsce w przypadku ujęć tradycyjnych.

Ujmując krótko, na podstawie studiów literatury rysują się wyraźne i zasadnicze różnice między tradycyjną i bardziej współczesną wizją działalności przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej. Na każdą z nich składa się bogaty dorobek literatury, który wymaga analizy pod kątem dominujących koncepcji i ich wzajemnych związków. W dalszej części artykułu, zgodnie z tytułem, skupiono uwagę na tradycyjnym rozumieniu przedsiębiorstwa i podejmowanych przez niego działaniach w skali międzynarodowej.

2. Tradycyjne ujęcia przedsiębiorstwa międzynarodowego

2.1. Zdobywanie przewagi dzięki sile rynkowej

Jak zaznaczono wyżej, uznaje się, iż Hymer jako pierwszy zerwał z analizą ZIB w perspektywie makro². Naturalnym dla Hymera kierunkiem poszukiwań były odstępstwa od wolnej konkurencji, co zapoczątkowało eksplorację w teorii ZIB, tzw. „rynkowych niedoskonałości” (*market imperfections*). Za przejaw „niedoskonałości” niektórych rynków zagranicznych uznawano sytuację, w której część firm mogła wykorzystywać zasoby, do których inne firmy nie miały dostępu. Hymer określał te zasoby jako „specyficzne przewagi firmy” (*firm special advantages*) [Hymer, 1976, s. 33].

² Praca ta została przedłożona na Massachusetts Institute of Technology w 1960 r., opublikowana w 1976 r. Na wcześniejszą publikację nie zgadzał się sam autor ze względu na przekonanie o zbyt małym zaangażowaniu analitycznym. Ponieważ praca Hymera nie była rozpowszechniona, jako pioniera teorii organizacji międzynarodowej wymienia się również Ch. Kindlerbergera [1969].

Badania prowadzone przez Hymera nawiązywały do powstałej w latach 50., tzw. teorii organizacji przemysłowej (*industrial organization theory*) [Bain, 1956]. W świetle jego badań, PM jawi się jako „wyspa świadomej siły (*power*) na oceanie nieświadomej kooperacji”. Siła ta wynika z posiadanych zdolności do zastępowania podziału pracy, występującego między niezależnymi uczestnikami rynku, organizacją pracy wewnątrz przedsiębiorstwa. PM to wyodrębniona hierarchia, w której centrala korporacji decyduje o treści organizacyjnej strategii, a następnie implementuje ją na niższe szczeble [Hymer, 1970]. Problem kontroli w dużych przedsiębiorstwach rozwiązany jest przez podział zarządzania na trzy poziomy. Przeladowanie informacją i procesami decyzyjnymi najwyższych szczebli rozwiązywane jest przez całkowite wydzielenie funkcji centrali. Koncentruje się ona na strategii, oddelegowując zarządzanie na poziom taktyczny i operacyjny.

Pomimo iż kontrola w PM jest realizowana poprzez decentralizację, centrala dysponuje ostateczną władzą w zakresie podejmowania decyzji, wyznacza więc także kierunki działań. Podwójny charakter technostruktury jest odbiciem dwojakiego charakteru podziału pracy, który w części bazuje na większej produktywności, wynikającej ze specjalizacji, a częściowo wynika z zasady „dziel i rządź”. Hierarchia korporacyjna w istocie rzeczy jest strukturą kontroli przepływu informacji. Ma silne wertykalne powiązania, dzięki którym informacja płynie do góry, a polecenia płyną z łatwością w dół, ma również silną lateralną komunikację na górze, by wspierać prowadzenie skoncentrowanych działań. Na dole, lateralna komunikacja jest przerwana, więc „[...] większość nie może się zjednoczyć przeciw mniejszości” [Hymer, 1972, s. 2]. Zapobiega to „[...] alian- som i interakcjom, które mogłyby prowadzić do działań przeciwstawnych do tych, które zleciło wyższe kierownictwo” [Cohen i in., 1979, s. 155].

Hymer wiązał hierarchiczny układ PM z ich strukturą geograficzną, tzn. miejsca lokalizacji poszczególnych działań odzwierciedlały poziomy zarządzania. Centrale były lokalizowane w najważniejszych miastach świata, w mniejszych miastach kilku krajów, umieszczano jednostki średniego szczebla (centrale dywizjonów i centrale regionalne). Jednostki organizacyjne na poziomie operacyjnym lokowano w wielu miejscowościach w stosunkowo dużej liczbie krajów. Hymer zakładał także, iż struktura przychodów i kompensat odzwierciedla strukturę i status w hierarchii. Ludzie na geograficznych peryferiach świata mają znacznie mniejsze dochody, ograniczony wpływ na proces rozwoju produktu i ostateczne wzorce konsumpcji³.

³ Hymer w swoich badaniach uwzględnił negatywny wpływ ZIB na rynek goszczący ZIB z powodu ograniczania konkurencji. Poglądy te uwzględnił w „prawie niepewnego rozwoju” (*law of uneven development*). Tezy takie stały w ostrej sprzeczności z poglądami ortodoksyjnych ekonomistów [1971, s. 123].

Z koncepcji „siły rynkowej” wynika, iż grupy znajdujące się „na górze” PM wykazują daleko posuniętą niechęć do dzielenia się władzą z pozostałymi jednostkami organizacyjnymi. Ochrona interesów wpływowych grup jest istotnym czynnikiem promowania lub torpedowania zmian w organizacji. Z powyższych rozważań można wyciągnąć także wniosek, iż utrzymanie kontroli nad całą strategią korporacji jest podstawowym czynnikiem wyznaczającym zasięg PM. Ujmując inaczej, firma PM będzie internalizować swoje działania tylko do momentu, do którego nie będzie to stanowiło zagrożenia dla utrzymania pełni władzy przez centralę nad organizacją. Rugman sugerował, iż może to tłumaczyć dlaczego ciągle stosunkowo mała liczba dużych firm prowadzi swoje działania na wszystkich kontynentach [2003]. Choć od czasu, kiedy Hymer prowadził swoje badania, minęło już ponad pół wieku, spora część wniosków pozostaje aktualnych do dziś.

2.2. Efektywność kosztowa

Według zwolenników ujęcia efektywnościowego, PM powstaje poprzez internalizację rynków, ponad granicami państw. W teorii internalizacji specyficzne zasoby firmy (*firm-specific assets*) są kluczowym czynnikiem uzasadniającym inwestycje na rynku zagranicznym, natomiast organizacja PM jest wynikiem sposobów koordynacji współzależnych działań. W teorii internalizacji przyczyny umiędzynarodowienia to pokonywanie barier asymetrii informacji pomiędzy potencjalnymi partnerami transakcji, oportunizm, niepewność i trudność w odseparowaniu wiedzy od całej wiązki zasobów posiadanych przez firmę [Caves, 1982, s. 4]. Podstawowa korzyść internalizacji, to redukcja kosztów transakcyjnych, w porównaniu do transakcji zawieranych na rynku. Koszty internalizacji to obciążenia administracyjne w związku z kontrolą transakcji wewnątrz struktury. Wnioski te są uniwersalne, tzn. są także prawdziwe dla firm narodowych; wyróżnikiem PM jest to, iż internalizacja dotyczy rynków zagranicznych.

Ujęcie PM jako internalizującego rynki zagraniczne w dużym stopniu nawiązuje do teorii kosztów transakcyjnych (od tego miejsca TCE) [Buckley i Casson, 1991; Pitelis i Sugdon (eds.), 1991]. Na podstawie tej teorii za ułomności rynku (*market failure*) można uznać przede wszystkim niepewność, ograniczoną liczbę negocjatorów, ograniczoną racjonalność i oportunizm [Williamson, 1975]⁴. Spo-

⁴ Niepewność odnosi się do zmian, w otoczeniu których właściciel specyficznych zasobów nie jest w stanie przewidzieć ani kontrolować. Ograniczona liczba negocjatorów wynika stąd, iż zawarcie długoterminowej umowy z dostawcami, odbiorcami czy pracownikami, zakłóca rynkową „sytuację normalną”. Strony kontraktu zyskują uprzywilejowaną pozycję i ich ewentualna zmiana jest trudna, ze względu np. na inwestycje w relacje, rutyny. Pokrewnym zagadnieniem

sobem na obniżenie kosztów transakcji jest pozyskiwanie dodatkowych informacji dotyczących stron kontraktu, co jednak znów przysparza kolejnych kosztów, innego rodzaju. Mechanizm ten wyznacza zasięg firmy na podstawie marży, tzn. ekspansja jest uzasadniona do momentu, w którym korzyści i koszty dalszej internacjonalizacji stają się równe [Buckley i Casson, 1991].

W prezentowanym ujęciu kontrola centrali nad hierarchią jest zagadnieniem podstawowym, jednak między kluczowymi dla niego teoriami, tj. internalizacji i TCT, istnieją w tym względzie istotne różnice. W TCE za główny mechanizm organizacji przyjmuje się centralizację i władzę formalną, natomiast w teorii internalizacji jest nim decentralizacja i tworzenie centrów kosztów i zysków [Buckley i Casson, 1991].

Ważny element TCE to tzw. ograniczenia zachowań pracowników (*behavior constraints*). Substytucja rynkowego systemu cen umowami o zatrudnieniu przerywa bezpośredni związek między wynikami osiąganymi przez pracownika i jego nagrodami. Pracownik nie ma więc powodu zwiększać swoich krótkoterminowych wyników poprzez oszukiwanie innych. Nagrody są funkcją stopnia posłuszeństwa względem poleceń przełożonych, zatem w tym ujęciu problem oportunistyki wewnątrz firmy po prostu nie występuje [Hedlung, 1991, s. 165]. Wykorzystanie powyższych założeń w przypadku międzynarodowej działalności przedsiębiorstw naraża na określone problemy. Nieodzowną bowiem cechą takiej działalności jest geograficzne rozproszenie, natomiast top management w centrali, by opracować trafne i czytelne wytyczne zachowań, musi znać i rozumieć operacyjne zadania podległych pracowników. Próba sprośnięcia temu zadaniu prowadzi do przeładowania informacją i klasycznych barier asymetrii informacji oraz istotnego pogorszenia się administracyjnej wydajności. Kolejną zasadniczą barierą to tzw. unikanie (*shrinking*), gdyż wewnątrz organizacji, inaczej niż w mechanizmie rynku, brak bezpośrednich kryteriów weryfikacji działań pracowników. Remedium na potencjalnie ujemne skutki asymetrii informacji i unikania to decentralizacja, rozumiana jako substytucja poleceń i bezpośredniej kontroli przez kontrolę rezultatów (*output*). Kontrola wyników zmniejsza potrzeby informacyjne centrali, w stosunku do kontroli bezpośrednich procesów prowadzących do ich uzyskania. Gdy oddziały mogą ustalać drogą negocjacji ceny transferowe oraz kupować i sprzedawać do zewnętrznych podmiotów, redukcji ulega problem unikania wewnątrz firmy.

TCE daje wysoce instrumentalną wizję przedsiębiorstw jako hierarchii o różnym stopniu decentralizacji procesów decyzyjnych. Przyjęcie powyższych wytycz-

jest problem kospesjalizacji zasobów, dzięki którym partner zyskuje określoną siłę przetargową. Ograniczona racjonalność, wynika z niedoskonałej informacji o dostawcach i odbiorcach na rynku, co stwarza pole do zachowań oportunistycznych.

nych co do sprawowania kontroli prowadzi jednak do dylematu. Z jednej strony, ze względu na zachowania oportunistyczne na rynku, przedsiębiorstwo internalizuje działania i staje się międzynarodowe. Z drugiej strony, sposobem na ograniczenie unikania jest tworzenie rynku wewnątrz przedsiębiorstwa oraz związków między nagrodami i wynikami. W ten sposób powstaje rodzaj suboptymalizacji. Jeśli firma przez system kontroli redukuje unikanie, to stwarza ryzyko oportunistyczne, którego redukcja z kolei jest podstawową przesłanką internalizacji. Przedsiębiorstwo nie jest w stanie rozwiązać obu problemów w tym samym czasie. Ostatecznie przyjęto, iż oportunizm i unikanie występują w organizacji w większym bądź mniejszym stopniu, gdyż są częścią ludzkiej natury. Tym samym kontrola zachowań poprzez centralizację jest odpowiednia dla firm, w których istnieje wysoki poziom oportunistycznego i mały unikania, natomiast kontrola poprzez centra zysków jest właściwa w przypadkach, w których unikanie stanowi większy problem niż oportunizm [Hedlung, 1991, s. 165]. TCE wydaje się nie proponować zadowalającego systemu w przypadkach, w których oba problemy mają równie wysoki poziom. Jest to kłopotliwe o tyle, iż oba podnoszone są w tej teorii jako kluczowe.

Na sposobach, w jakich kontrola jest sprawowana, koncentruje się głównie teoria internalizacji. Problem kontroli sprowadza się do wertykalnych relacji między centralą i jednostką organizacyjną. Relacje lateralne, między jednostkami organizacyjnymi, nie są uwzględniane jako element kontroli. Głównym zadaniem centrali jest zapewnienie by podległe jednostki działały zgodnie z jej oczekiwaniami, stąd prowadzony jest szczegółowy monitoring i przede wszystkim brakuje oddolnych, samodzielnych inicjatyw. Pomimo występowania asymetrii w zakresie informacji między oddziałem i centralą, pełnia władzy skoncentrowana jest na najwyższym szczeblu zarządzania. Centrala to jedyny projektant strategii organizacji, a PM jest instrumentem realizacji jej intencji. Oddziały postrzegane są przez pryzmat potencjalnych problemów i przy braku odpowiednio ścisłego monitoringu, ich zachowania zdominuje zakorzeniona żądza oportunistycznego i unikania.

Na koniec warto zaznaczyć, iż wizja PM jako czystej hierarchii zbliża teorię internalizacji do perspektywy, jaką proponował Hymer. Jednakże Hymer widział ją negatywnie, gdyż zniekształcenie władzy, wpływów prowadzi do nierówności w zakresie przychodów i rozwoju ekonomicznego. W świetle teorii internalizacji, monitoring jednostek organizacyjnych jest wręcz czymś oczywistym, natomiast koncentracja władzy w centrali jest koniecznością. Nie ma więc podstaw do jej negatywnej oceny. Kwestią do rozstrzygnięcia pozostaje sposób, w jaki monitoring powinien być prowadzony, by w pełni spożytkować przewagi, jakie daje hierarchia w stosunku do rynku.

Teoria Hymera oraz teoria internalizacji dały podstawy tzw. podejściu eklektycznemu. Pierwsza wyjaśniała dlaczego inwestycje zagraniczne mają miejsce, tj. dlaczego jedne firmy mają pewne przewagi, a inne nie. Druga mówiła, w jaki sposób inwestycje się odbywają, tj. w jakich okolicznościach firmy decydują się na internalizację. Żadna z koncepcji nie dawała wskazówek, gdzie firmy lokują swoje zagraniczne aktywności. Według Hymera, rynki stanowiły pewien zestaw warunków biznesowych, odmiennych między krajem macierzystym a zagraniczną lokalizacją. Brak wiedzy o tych warunkach był istotnym elementem modelu (*liability of foreignness*), jednak wybór między lokalizacjami nie był w ogóle rozpatrywany. W teorii internalizacji, znaczenie kontekstu rynku zagranicznego ma jeszcze mniejsze znaczenie, choć punktem wyjścia analiz jest założenie, iż lokalizacja działalności w różnych krajach jest efektem różnic w ich efektywności. Jak ujęła to Letto-Gillies, teoria ta w ogóle nie podejmuje problemu granic narodowych, w tym sensie jest ona bardziej teorią internalizacji niż internacjonalizacji [2005]. Podobnych argumentów użył Dunning proponując swoją koncepcję, nazwaną później „paradygmatem OLI” [1988; 1997]. Przewaga przedsiębiorstwa międzynarodowego jest współoddziaływaniem przewag konkretnej firmy (*ownership advantage / firm-specific*), przewag internalizacji (*internalization advantage*), oraz przewag lokalizacji (*location-specific advantage*). W eklektycznej koncepcji Dunninga nadal to efektywność kosztowa miała znaczenie podstawowe.

Od czasu pierwszej publikacji podejście eklektyczne uległo modyfikacji. Przede wszystkim wzajemna relacja między przewagami firmy i lokalizacji zyskała w analizach dynamiczny wyraz. Współcześnie przedsiębiorstwa są bliższe geograficznie rozproszonym sieciom niż firmom wykorzystującym na rynku zagranicznym przewagi rozwinięte na rynku macierzystym, nawet jeśli były one podstawą pierwszego wejścia na rynek zagraniczny [Cantwell i Piscitello, 2000]. Czynniki krytyczne konsolidacji i rozwoju przewagi właścicielskiej leżą w sieci oddziałów tworzących kompetencje [Cantwell i Narula, 2001]. W tym świetle źródła przewag lokalizacyjnych dla przedsiębiorstwa nie są egzogeniczne, lecz endogeniczne [Cantwell, 1989]. Jak podkreślają Buckley i Ghauri, PM stają się coraz bardziej wyrafinowane w geograficznym podziale działalności i późniejszym ich łączeniu, w ramach bardziej złożonych strategii właścicielskich [2004]. Idea ta była rozwijana w koncepcjach zarządzania wiedzą oraz w sieciowym ujęciu PM.

2.3. Strategiczne dopasowanie przedsiębiorstwa międzynarodowego

Ujęcie na podstawie strategicznego dopasowania pojawiło się w latach 70. Za jego fundament intelektualny należy uznać wyniki badań Chandlera [1962], który uznał, iż zmiana strategii przedsiębiorstwa dla produktów i rynków, w efekcie

otwarcia na kontakt z nowym otoczeniem, pociąga za sobą konieczność zmiany struktury. Polemika ze wcześniejszymi ujęciami PM toczyła się wokół m.in. uniwersalizmu proponowanych rozwiązań, gdyż w ten sposób była pomijana w analizie cała różnorodność występujących w przedsiębiorstwach form i zadań. Na podstawie CT podtrzymywano znaczenie organizowania, wysokie wyniki wymagały jednak dopasowania między otoczeniem i sposobem realizacji działań we wnętrzu organizacji. Dopasowanie jest tu rozumiane jako adaptacja organizacji do otoczenia (i raczej nie odwrotnie). Ponadto, wśród założeń zgodnych z CT, należy wymienić przekonania, że nie ma jednego najlepszego sposobu organizowania przedsiębiorstwa, nie wszystkie sposoby organizowania przedsiębiorstwa są równie efektywne oraz że najlepszy sposób organizacji przedsiębiorstwa zależy od otoczenia, w którym ono działa.

Jedną z tradycyjnych koncepcji, w której wiązano strukturę międzynarodową z celami przedsiębiorstwa, była koncepcja Stopforda i Wellsa. Za sprawą tych autorów, jako istotny aspekt badań, podniesiono kwestię *timingu*, tj. czasu, w którym następuje strukturalna zmiana [Stopford i Wells, 1972, s. 63]. Zidentyfikowana została ścieżka rozwoju korporacji, od jednoproduktowej krajowej firmy do zdywersyfikowanej produktowo i rynkowo. Warto zaznaczyć, iż model Stopforda i Wellsa powstał na podstawie badań korporacji amerykańskich, a późniejsze badania firm europejskich ujawniły pewnie różnice [Franko, 1976].

Inną ilustracją adaptacji PM do uwarunkowań otoczenia jest typologia Bartletta i Ghoshala⁵. Powstanie nowych typów organizacji wiązali oni z ewolucją otoczenia, natomiast bezpośrednim kryterium rozróżnienia typów organizacyjnych był kompromis między presją kosztową przemawiającą za centralizacją oraz stopniem wrażliwości na czynniki lokalne. Konkurencja na poziomie międzynarodowym dotyczyła organizacji globalnych oraz transnarodowych, pozostałe dwa typy, tj. multilokalny i internarodowy, były zorientowane na konkurencję lokalną. Organizacje różniły się pod względem konfiguracji struktur, procesów organizacyjnych oraz orientacji w zarządzaniu [Bartlett i Ghoshal, 2000, s. 49-51, 89]. Klasyfikacja ta od czasów publikacji, pozostaje najczęściej wykorzystywaną w procedurach badawczych i przez to najważniejszą w tradycyjnej wizji PM.

Uwydatniony w założeniach CT związek między otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym organizacji był rozwijany w ramach tzw. perspektywy przetwarzania informacji (*information processing view*) [Egelhoff 1988; 1993]. Przyjęto w niej, iż nie ma efektywnych procesów decyzyjnych bez relewantnej informa-

⁵ Typologia według Bartletta i Ghoshala jest najczęściej cytowaną w odniesieniu do modeli strategicznych przedsiębiorstw międzynarodowych. Istotność tej typologii empirycznie potwierdziła Harzing [2000].

cji, zatem kluczowe jest jej pozyskiwanie, dystrybucja i ewaluacja. Drugie podstawowe założenie dotyczyło występowania luki między potrzebnym poziomem przetwarzanych informacji, a możliwościami organizacji w tym zakresie, czyli tzw. pojemnością organizacji. Ilość informacji, jaką trzeba przetworzyć dla efektywnych procesów decyzyjnych, zależy od kontekstu sytuacyjnego (*context-specific*), tj. od wybranej strategii i otoczenia, które są czynniki zewnętrznymi (egzogogenicznymi) dla firmy. W przedsiębiorstwie zdolność (*capacity*) przetwarzania informacji zależy od tego, jak jest ono zorganizowane i zarządzane.

Zgodnie z CT firma, by przetrwać w długiej perspektywie, musi mieć projekt organizacji (tj. strukturę i formalne systemy kontroli) odpowiedni do bieżącego kontekstu. Ekstremalne stanowisko *structural contingency theory* uznaje wręcz relację projektu i otoczenia jak jeden do jednego. Według mniej deterministycznego stanowiska *strategic contingency theory*, możliwy jest pewien zakres swobody [Egelhoff, 1988]. Mechanizmem ograniczającym swobodę decyzji strategicznych jest konkurencja rynkowa, gdyż rywale również zmierzają do optimum swojej działalności przez maksymalizację dopasowania projektu organizacji do otoczenia.

Perspektywa przetwarzania informacji odnosi się do problemu centralizacji. Przyjmuje się, iż wszystkie decyzje byłyby podejmowane na poziomie top managementu, gdyby nie tzw. efekt przeładowania informacją. Centrala oddaje swoje prawa do podejmowania formalnych decyzji tylko wtedy, gdy zmuszają ją do tego względy praktyczne [Egelhoff, 1988]. Ogólne czynniki przemawiające za centralizacją to wysoka współzależność operacyjna jednostek organizacyjnych, implementacja konkretnych reguł czy programów – jeśli rynki lokalne charakteryzuje wysoka stopa zmian i niepewność, wszelkie odstępstwa od wprowadzanych zmian muszą być zgłaszane kierownikom wyższych szczebli. Czynniki decentralizacji to złożoność otoczenia (np. powodowana wysokim dystansem między rynkami, na których działa firma) oraz rozmiar PM. W prezentowanym podejściu, w zakresie osiągania dopasowania dają się zauważyć sprzeczne tendencje. Ustalenie określonego stopnia centralizacji/decentralizacji w danym przedsiębiorstwie jest wynikiem oddziaływania tendencji w obu kierunkach. Przyjmuje się jednak, iż zagrożenie wyników pojedynczych oddziałów jest mniej szkodliwe niż suboptymalizacja na poziomie całego przedsiębiorstwa.

Kolejny zasadniczy element projektu organizacji to system monitoringu wyników oddziału. Sprawowany przez centralę system formalnej kontroli polega na ewaluacji i porównaniu danych z każdej jednostki organizacyjnej, na podstawie przetwarzanych informacji oraz sprzężeniu zwrotnym do tych jednostek. Podobnie jak w innych przypadkach, o wyborze odpowiedniego systemu kontroli przesądzają strategia i otoczenie. Zasady dopasowania między otoczeniem,

strategią i systemem formalnej kontroli odpowiadają tym, które odnosiły się do centralizacji. Prowadzone badania na gruncie perspektywy przetwarzania informacji zwróciły również uwagę na komplementarny związek między kontrolą i centralizacją. Jedną z możliwych interpretacji tej zależności jest to, że centralizacja decyzji wymaga dostępu do bieżących danych o działaniach oddziału, natomiast implementacja systemu formalnej kontroli jest jednym z najbardziej ekonomicznych mechanizmów transferu informacji.

Istotnym elementem omawianego ujęcia jest uwzględnienie różnorodności oddziałów i rynków. Znaczenie tego zróżnicowania zostało uwydatnione szczególnie w późniejszych publikacjach, m.in. w koncepcji zróżnicowanej sieci (*differentiated network*) Ghoshala i Norii [1997]. Unikalny splot uwarunkowań danego przedsiębiorstwa wyklucza dopasowanie drogą uniformizacji strukturalnej w skali całego przedsiębiorstwa. Każda sieć stwarza złożoną strukturę, natomiast ujęcie zmierzające do jej upraszczania powoduje oczywiste ograniczenie poznania – „fałszerstwa redukcjonizmu” czyli defektu „[...] redukowania złożoności do uproszczeń lub różnorodności do jednorodności” [Ghoshal i Nohria, 1997, s. 12]. Modele biznesowe, które nie wprowadzają różnych relacji kontroli w zależności od kontekstów jednostek organizacyjnych, „[...] nie odpowiadają realiom rzeczywistości biznesowej współczesnego świata” [Ghoshal i Nohria, 1997, s. 4]. W tej koncepcji czynniki organizacyjnego projektu to: centralizacja (stopień formalnej autonomii, jaką dysponuje oddział w zakresie własnej strategii i polityki); formalizacja (stopień, w jakim instrukcje, stałe zlecenia, standardowe procedury operacyjne są wykorzystywane przez centralę w stosunku do indywidualnych oddziałów); wspólne wartości odnoszące się do stopnia, w jakim oddział jest „zestrojony (*in tune with*) z całościowymi celami i wartościami zarządczymi firmy dominującej (*parent company*)” [Ghoshal i Nohria, 1997, s. 12].

Złożoność otoczenia oraz analiza na poziomie lokalnych zasobów, są tu kluczowe. Podobnie jak w przypadku koncepcji przetwarzania informacji, centralizacja jest istotną „zmienną projektową”, a formalizacja częściowo ekwiwalentem systemu formalnej kontroli. Przewidywane relacje między czynnikami otoczenia oraz formalizacją i centralizacją także są zbieżne w obu koncepcjach. Różnicą jest to, iż w sieci formalizacja jest mechanizmem „[...] zapobiegania swobodnego podejmowania niezależnych kierunków działań obfitego w zasoby oddziału, oraz [...] wewnętrznej dystrybucji władzy w przedsiębiorstwie” [Ghoshal i Nohria, 1997, s. 99]. Kolejną różnicą między tymi koncepcjami to fakt, iż w zróżnicowanej sieci rozpatruje się jedynie relacje między centralą i indywidualnym oddziałem, natomiast pomija kwestię dopasowania na poziomie przedsiębiorstwa. Dopuszcza się też różnicowanie poziomu centralizacji i formalizacji w oddziałach jako efekt różnic w ich otoczeniu. Oryginalne dla

Ghoshala i Norii pozostaje też to, iż włączyli w swój model zmienną „wspólnych wartości” (*shared values*).

Wprowadzenie wspólnych wartości jest odpowiedzią na jedną z podstawowych trudności w implementacji założeń CT w warunki PM. Zamiast uniformizacji, dopasowanie odbywa się w każdym przypadku na linii centrala – jednostka organizacyjna. Zabiegiem utrzymującym w takiej sytuacji spójność organizacji jako całości jest zaszczepianie (*instilling*) wspólnych wartości wśród menedżerów jednostek organizacyjnych. Przeciwdziałają one rozbieżnym interesom, podkreślają wzajemną współzależność i są podstawą osiągnięcia konsensusu – spoiwem (*glue*) organizacji. Podzielane przez członków organizacji wartości powstają drogą socjalizacji. Wspólne wartości osiągnięte są poprzez *networking*, tj. wertykalne, horyzontalne i lateralne kontakty między jednostkami. Ghoshal i Nohria nie zajmowali się możliwością działań skierowanych w kierunku odwrotnym niż zamierzenia centrali.

W literaturze pojawiło się kilka innych koncepcji podobnych do koncepcji zróżnicowanej sieci, rozumianych jako układ międzynarodowych personalnych kontaktów sprzyjających wspólnym wartościom. Wymienić tu należy m.in. „heterarchię” [Ghoshal i Westney (eds.), 1993] oraz „transnarodowe podejście”. W obu *network* pojawia się jako narzędzie komunikacji i jednostki organizacyjne osadzone w różnych kontekstach. W transnarodowych organizacjach komunikacja jest narzędziem integracji między oddziałami. Osobista współpraca pozwala dopasować się do warunków lokalnego rynku i osiągać integrację operacyjną bez nadużywania centralizacji i formalizacji. Chociaż zbudowanie połączeń sieciowych między wszystkimi członkami organizacji nie jest możliwe [Ghoshal i Nohria, 1997, s. 152], jednak im więcej takich połączeń, tym lepiej. Koszt komunikacji nie jest wtedy pierwszorzędym kryterium.

Podsumowując prezentowane ujęcie należy powiedzieć, iż wysokie wyniki mogą uzyskiwać tylko te PM, które osiągnęły dopasowanie między otoczeniem, strategią i organizacją. Narzędzia realizacji tego celu to: formalny projekt organizacji oraz system kontroli. W koncepcji zróżnicowanej sieci, w zakres projektu włączono także wertykalne i horyzontalne, personalne kanały komunikacyjne pomiędzy indywidualnymi osobami, jak i jednostkami organizacyjnymi. W takiej wizji PM nie pojawia się też problem walki o władzę (przynajmniej nie w stopniu istotnym). Ośrodek odpowiedzialny za właściwy projekt musi mieć zdolność nie tylko właściwej interpretacji zmian w otoczeniu, ale także władzę dającą możliwość implementacji odpowiednich w organizacji zmian. Chociaż centrala może koncentrować całą potrzebną wiedzę, jej dominacja nie jest absolutnie jednoznaczna. Ponieważ top management ma ograniczone możliwości przetwarzania informacji, centrala zmuszona jest do decentralizacji pewnych decyzji. W przeciwnym razie rodzi się ryzyko efektu „czystej ignorancji”, oznaczającej nie tylko

brak odpowiedniej wiedzy, ale również brak świadomości tego niedostatku [Kirzner, 1997]. Założenia CT mają także gwarantować, iż przedsiębiorstwo nie doświadcza „radykalnej niepewności” (*radical uncertainty*) [Goodall i Roberts, 2003]. Nawet w warunkach wysoce złożonego otoczenia top management jest w stanie wyznaczyć właściwy projekt organizacji. PM, chociaż skomplikowane ze względu na złożoność oddziałów, rynków i produktów, jest tu konceptualizowane jako instrument centrali. W ujęciu CT organizacja daleka jest od metafory organizmu.

Podsumowanie

Przez pierwsze dekady od czasu pojawienia się zarządzania międzynarodowego jako odrębnego nurtu badań dominowało przekonanie, iż przedsiębiorstwa ewoluują w kierunku zunifikowanej wizji niezwiązanej z jednym krajem pochodzenia [por. np. Ohme, 1990]. Owocem tego był rozwój tzw. globalnego sposobu myślenia [Gupta i Govindarajan, 2002] czy transnarodowej mentalności zarządzania [Bartlett i Ghoshal, 2000]. Zachodzące zmiany wpłynęły na zmianę, a właściwie na zróżnicowanie sposobów prowadzenia działalności w skali międzynarodowej i tym samym na projekt i strategię przedsiębiorstw. Do powszechnego użycia weszło rozróżnienie między tradycyjnym a współczesnym PM. Uzasadniony zatem wydaje się wysiłek określenia czym są owe wizje organizacji w świetle literatury przedmiotu. W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki analizy koncepcji opisujących tradycyjną wizję przedsiębiorstwa i strategii międzynarodowej. W sposób syntetyczny wyniki analizy podsumowano w tab. 4.

Tabela 4. Charakterystyka tradycyjnego przedsiębiorstwa międzynarodowego

Wyznacznik (cecha) przedsiębiorstwa międzynarodowego	Opis
motyw umiędzynarodowienia i charakter zasobów lokalnych	efektywność kosztowa w zakresie uniwersalnych zasobów
poziom optymalizacji w procesach decyzyjnych	poziom przedsiębiorstwa, centrala jako główny ośrodek decyzyjny
rozwój procesów strategicznych	hierarchiczny proces strategii (założenia strategiczne ex ante)
dostosowanie do rynków lokalnych	adaptacja „wymuszona” uwarunkowaniami lokalnymi (jako kompromis) na podstawie jednoznacznych kryteriów ekonomicznych
zakres adaptacji	poprawa efektywności operacyjnej

Zaprezentowane wyniki studiów literatury zdają się potwierdzać obserwacje PM w ich w empirycznym wyrazie. Formy organizacyjne globalnych firm, które korespondowały z anglosaksońskim modelem kapitalizmu, tj. wielodzielnej organizacji zorientowanej na kreowanie wartości dla wąsko rozumianych

interesariuszy. W imię poszukiwania jednej, globalnej „najlepszej praktyki” dywergentne interesy kluczowych aktorów na poziomie lokalnych jednostek organizacyjnych, jak i lokalne zasoby władzy, były ignorowane lub niwelowane. Modele anglosaksońskie odznaczają się małym stopniem wrażliwości na zróżnicowanie tego typu czynników lokalnych [Geppert i Williams, 2006]. Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki studiów literatury przedmiotu, można powiedzieć, iż tradycyjna wizja PM ma wysoce konwergentny charakter. Uzyskane wnioski dają użyteczne poznawczo kierunkowskazy do wyznaczenia profilu współczesnego PM.

Literatura

- Bain J.S. (1956), *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*, Harvard University Press, Cambridge.
- Bartlett Ch.A., Ghoshal S. (2000), *Going Global: Lessons from Late Movers*, “Harvard Business Review”, No. 78.
- Buckley P., Casson M. (1991), *The Future of the Multinational Enterprise*, 2nd ed., Macmillan, London.
- Buckley P., Ghauri P. (2004), *Globalization, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises*, “Journal of International Business Studies”, No. 5.
- Cantwell J. (1989), *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Blackwell, Oxford.
- Cantwell J., Narula R. (2001), *The Eclectic Paradigm in the Global Economy*, “International Journal of the Economics of Business”, No. 8.
- Cantwell J., Piscitello L (2000), *Accumulating Technological Competence: Its Changing Impact on Corporate Diversification and Internationalization*, “Industrial and Corporate Change”, No. 9.
- Caves R.E. (1982), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Chandler A.D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Child J. (2002), *Theorizing about Organization Cross-Nationally* [w:] M. Warner, P. Joynt (eds.), *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, Thomson Learning, London.
- Cohen R.B., Felton N., Nkosi M., Liere J. van (1979), *The Multinational Corporation: A Radical Approach – Papers by Stephen Herbert Hymer*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Dicken P. (1992), *Global Shift. The Internalization of Economic Activity*, Guildford Press, New York – London.
- Dunning J. (1988), *The Eclectic Paradigm of International Production – an Update and Some Possible Extensions*, “Journal of International Business Studies”, No. 19.

- Dunning J. (1997), *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge, London.
- Egelhoff W. (1988), *Organizing the Multinational Enterprise: An Information Processing View*, Ballinger Publishing Company, Cambridge.
- Egelhoff W. (1993), *Information Processing Theory and the Multinational Corporation* [w:] S. Ghoshal, E. Westney (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martins Press, New York.
- Forsgren M. (2008), *Theories of Multinational Firm. A Multidimensional Creature in the Global Economy*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.
- Franco L.G. (1976), *The European Multinationals*, Greylock Press, Greenwich.
- Geppert, M., Mayer, M. (2006), *Global, National and Local Practices in Multinational Companies*, Palgrave, Basingstoke.
- Ghoshal S., Nohria N. (1997), *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporation for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Ghoshal S., Westney E., eds. (1993), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martins Press, New York.
- Goodall K., Roberts J. (2003), *Repairing Managerial Knowledge – Ability over Distance*. “Organizations Studies”, No. 24.
- Gupta A. K., Govindarajan V. (2002), *Cultivating a Global Mindset*, “Academy of Management Executive”, No. 16.
- Harzing A.-W. (2000), *An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies*, “Journal of International Business Studies”, No. 31.
- Hedlund G. (1993), *Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multinational Corporation* [w:] S. Ghoshal, E. Westney (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Macmillan, London.
- Hennart J.-F. (1991), *Control in Multinational Firms: the Role of Price and Hierarchy* [w:] S. Ghoshal, E. Westney (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martins Press, New York.
- Hymer S. (1970), *The Efficiency (Contradictions) of Multinational Corporations*, “American Economic Review”, No. 60.
- Hymer S. (1971), *The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development* [w:] J. W. Bhagwati (ed.), *Economics and World Order*, Macmillan, New York.
- Hymer S. (1972), *The Internationalization of Capital*, “Journal of Economic Issues”, No. 6.
- Hymer S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge.
- Ietto-Gillies G. (2005), *Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.
- Kindleberger Ch. (1969), *American Business Abroad*, Yale University Press, New Haven.
- Kirzner I.M. (1997), *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach*, “Journal of Economic Literature”, No. 35.

- Ohme K. (1990), *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Free Press, New York.
- Olszewska B., Kubicka J. (2010), *Zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych zmian w otoczeniu*, Difin, Warszawa.
- Pitelis Ch., Sugdon R., eds. (1991), *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, London.
- Rugman A. (2003), *Regional Strategy and the Demise of Globalization*, "Journal of International Management", No. 9.
- Stopford J., Wells L.T. (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, New York.
- UNCTAD (1996), *Globalization and Liberalization. Development in the Face of Two Powerful Currents*, New York, Geneva.
- UNCTAD (2009), *World Investment Report. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, New York, Geneva.
- Williamson O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.

CONCEPTUAL CHARACTERISTICS OF MNC – TRADITIONAL MNC

Summary: The term of multinational enterprise in management science is not unequivocal. Differentiated understating of operation across borders stems from its long tradition which has resulted in multiplicity of interpretation in management theory. The unprecedented acceleration of globalization processes that has been observed from one decade leads naturally to a change of international business. The science usually refers to its traditional and modern vision. As a result, the aim of this paper is to present results of literature study aimed at indicating determinants underlying specificity of traditional international enterprise. It allows for a selection of conceptions that reflect traditional international enterprise in theory to be done. Both the linkages among them and the profile of enterprises understood in accordance with their postulates are presented.

Keywords: MNC, architecture of organization, strategy.